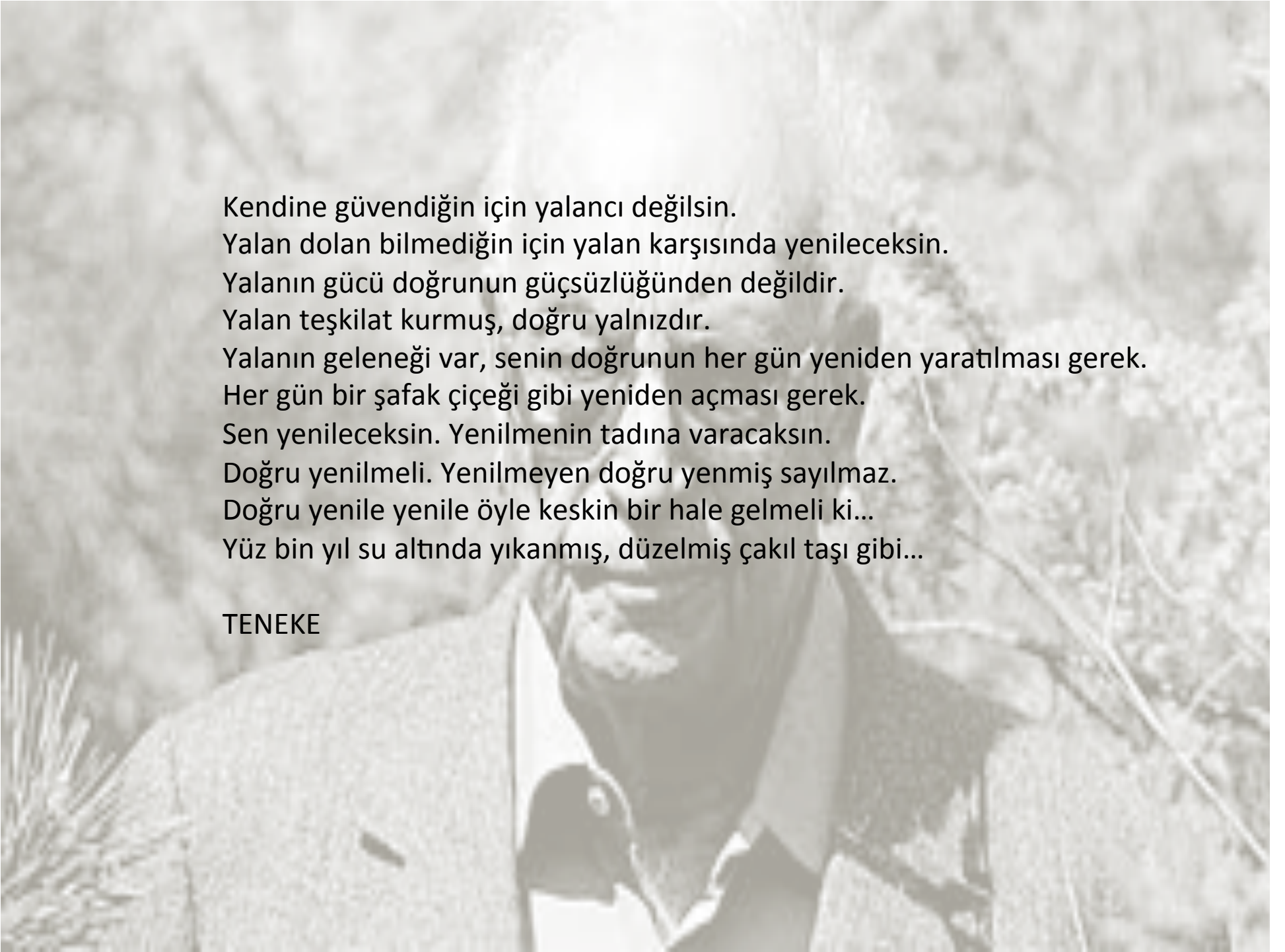


Etik ve Uyum Programı - İç Kontrol Sistemi Birbirleriyle Konuşması Gereken İki Sistem

Fikret Sebilciođlu, SMMM, CFE

CEREBRA Danışmanlık

10 Mart 2015



Kendine güvendiğin için yalancı değilsin.
Yalan dolan bilmediğin için yalan karşısında yenileceksin.
Yalanın gücü doğrunun güçsüzlüğünden değildir.
Yalan teşkilat kurmuş, doğru yalnızdır.
Yalanın geleneği var, senin doğrunun her gün yeniden yaratılması gerek.
Her gün bir şafak çiçeği gibi yeniden açması gerek.
Sen yenileceksin. Yenilmenin tadına varacaksın.
Doğru yenilmeli. Yenilmeyen doğru yenmiş sayılmaz.
Doğru yenile yenile öyle keskin bir hale gelmeli ki...
Yüz bin yıl su altında yıkanmış, düzelmiş çakıl taşı gibi...

TENEKE

Gündem

- “Doğru olanın yapılması”nı ve “yasalara ve şirket kurallarına uyum”u sağlamak noktasında “etik ve uyum kodları” ne kadar yeterlidir?
- İç kontrol sistemi ile etik ve uyum kodlarının ilişkisi nedir?
- 2014 yılında değişen “COSO İç Kontrol Çerçevesi” etik ve uyum konularına nasıl bakıyor?
- Bir Etik ve Uyum Yöneticisi iç kontrolleri ne kadar anlamalıdır?

Suistimal Ağacı

Yolsuzluk (Corruption)

- Çıkar çatışması
- Rüşvet
- Yasa dışı bağış
- Ekonomik zorlama

Varlıkların Kötüye Kullanılması (Misappropriation of assets)

- Nakit (Naktin çalınması, nakit alacakların çalınması, ödeme suistimalleri)
- Stoklar ve diğer varlıklar

Mali Tablo Suistimalleri (Financial Statement Fraud)

- Varlıkların ve gelirlerin yüksek gösterilmesi
- Varlıkların ve gelirlerin düşük gösterilmesi

Kaynak: ACFE report to the Nations 2014

Suistimalin Engellenmesi ve Tespit Edilmesi

Bir suistimalin **engellemesi** ve/veya **ortaya çıkarılması** amacıyla şirket genelinde etkin çalışan **bir iç kontrol sistemi** oluşturulmalıdır. Bu iç kontrol sistemi **etik ve uyum programlarını** da içerir.

Uyum & Etik programlarını da kapsayan İç Kontrol Sistemi Şirket'in operasyonel realitelerini ve iş risklerini dikkate alarak tasarlanır. Bu hususlar:

- Şirket'in ürün ve hizmetlerinin anlaşılması
- Bu ürün ve hizmetlerin üretilmesi noktasında tedarikçilerin ve pazara ulaşma noktasında müşterilerin anlaşılması
- Personelin yapısının anlaşılması
- İlgili kanunların anlaşılması
- Kamu kurumları ile etkileşimin olduğu alanların tespiti ve değerlendirilmesi



Kurumsal Yönetim Problemleri

- Yönetim kurullarının yetersiz gözetimi
- Kontrollerin yönetim tarafından ihmal edilmesi
- Görevlerin uygun bir şekilde birbirinden ayrılmaması / Çıkar çatışmaları
- Yetki devirlerinde yetersizlikler (Delegation of Authority)
- İşlemlerde şeffaflığın olmaması veya yetersiz olması
- Risk yönetiminin şirketlerde silolaşması
- Sorumsuz veya uygun olmayan davranışları körükleyen dengesiz ücretlendirme yapıları

COSO Framework- İç Kontrol erevesi

- The Committee of Sponsoring Organizations (COSO) 1985’de “Hileli Finansal Raporlama” konusunda hkmete destek olmak amacıyla kurulan ve merkezi Amerika’da olan bağımsız bir özel sektör inisiyatif
- İlk rehber 1992’de hazırlandı
- İř dünyasında önemli değişikliklerden ve kurumsal yönetim problemlerinden dolayı 2013’de değişiklik yapıldı ve 2014 yılından itibaren uygulanmaya başlandı

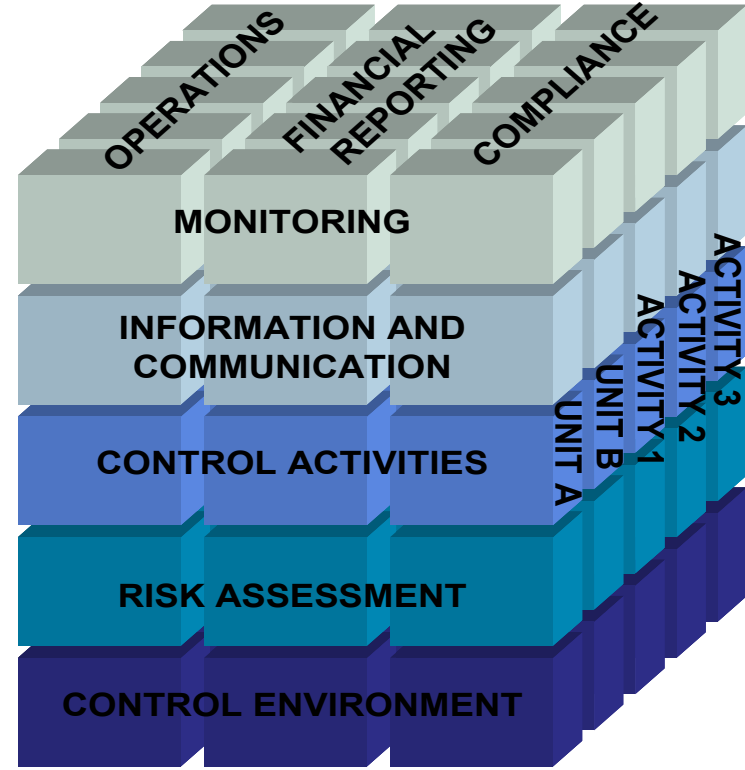
İÇ KONTROL SİSTEMİ (COSO FRAMEWORK)

3 hedef:

- ✓ Faaliyet ve işlemlerin etkin olarak gerçekleşmesi
- ✓ Mali tabloların güvenilirliği
- ✓ Kanun ve düzenlemelere uyum

5 Bileşen:

- ✓ Kontrol ortamı
- ✓ Risk değerlendirme süreci
- ✓ Kontrol faaliyetleri
- ✓ Bilgi sistemleri & İletişim
- ✓ Gözetim



Etkin İç Kontrol?

Etkin bir iç kontrol ancak her bir bileşenin “**var olması**”, “**alışıyor olması**” nın yanında bu bileşenlerin birbirleriyle “**entegre bir şekilde çalışması**” ile mümkündür.

Var olmak – COSO bileşenlerinin şirketin iç kontrol sisteminde tasarlanmış ve hayata geirilmış olması

alışıyor olmak - COSO bileşenlerinin şirketin iç kontrol sisteminde yürütülebiliyor olması (kontrollerin etkin alışması)

Entegre bir şekilde çalışmak – Bileşenlerin kolektif bir şekilde çalışarak riskleri düşürmesi



Etik ve Uyum Programı Nasıl Yapılandırılmalı?

Etkin Bir Etik ve Uyum Programının Ana Elementleri:

- Davranış kurallarına ilişkin standartlar, politikalar ve prodesürler (code of conduct)
- Gözetim (oversight) and sorumluluk (accountability)
- Eğitim, iletişim ve farkındalık
- Yetki dağılımı (Delegation of authority)
- Uygulama/yürütme
- Risk değerlendirme, gözetim ve denetim
- Sürekli iyileştirme programları



Kaynak: *The Complete Compliance and Ethics Manual, Second Edition, the Society of Corporate Compliance and Ethics, Minneapolis, MN.*



Sorular

- Etik & Uyum personeli risklerin tespiti sürecine ne kadar girmektedir?
- Etik & Uyum personeli şirketteki suistimal riskine ilişkin (tüm çalışan susitimalleri, rüşvet gibi) kontroller ile ne kadar ilgilenmelidir?
- Etik ve Uyum programları çalışan suistimallerine ilişkin referansları ne kadar içeriyor?
- Bir suistimal olduktan sonra Etik & Uyum personeli önleyici kontrollere ilişkin ne kadar işin içinde olmalıdır?

Vaka Çalışması

Multinational infrastructure company introduces internal controls to monitor and check activities and payments of agents

FCPA ile ilgili verilen bazı cezalar

SIEMENS

- Çalışanlar kasadan alınan yüklü rüşvet paralarını çantalarla taşıdı.
- Rüşvet paralarına ilişkin onaylar “stick note” larda yazıldı.
- 1.3 milyar usulsüz ödeme yaptı. Bu tutarın 805 milyon doları rüşvet, 554 milyon doların ise halen ne maksatla ödendiği tespit edilemedi.

DAIMLER AG

- Rüşvet ödemesi için kullanılan ve şirket içinde bilinen mizanda bir çok tedarikçi hesabı açıldı.
- Bu hesaplar “fiyat farkı” ve “komisyon” işlemleri gibi gerçek olmayan fiyatlama mekanizmaları kullanılarak yapıldı.
- Şirket satış kontratları üzerinden fiktif indirimler (discount veya rebate yolu ile) yapılarak rüşvet parası yaratıldı.
- Üçüncü taraf aracı şirketlere ve/veya yozlaşmış-çürük iş ortaklarına yapılan fiktif satışlarla rüşvet paraları (slush fund) yaratıldı.
- Rüşvet ödemede kasa ve avans hesapları bir araç olarak kullanıldı. Satış departmanında çalışanlar kasadan aldıkları yüklü tutarlar ile rüşvet ödediler. Bu yolla paranın nereye, kime, hangi maksatla ödendiği gerçeği kapatıldı yerine uydurma dokümanlarla hesaplar kapatıldı.

MAXWELL TECHNOLOGIES

- Çin’de ödedikleri rüşvetleri satış komisyonu olarak defterlerine kaydettiler.



FCPA ile ilgili verilen bazı cezalar

WILLBROS GROUP – 2008 (global oil and gas pipeline company)

- Şirket çalışanları şirket kasasını kullanarak Nijerya’da vergi otoritesine ve mahkeme çalışanlarına rüşvet ödedi. Rüşvet parası yozlaşmış-çürük tedarikçilerden alınan fiktif faturalar ile fonlandı.
- Şirket Bolivya’da ödemesi gereken KDV tutarını düşürmek için naylon fatura aldı.

ALSTOM S.A. – 2014 (French Construction Company)

- Alstom yabancı kamu görevlilerine projeleri almak veya kaybetmemek adına verdikleri milyonlarca dolar tutarındaki rüşveti mali tablolarında gizlediklerini itiraf etti
- Alstom yapılan rüşvet ödemelerini kayıtlarda saklamak için sahte kayıtlar yarattı. Bunun için danışmanlar tuttu ve bu danışmanlar üzerinden ödemeleri “komisyon” ve “danışmanlık ücretleri” olarak kaydetti. Yapılan işlemi “sözde meşru bir hizmet” olarak göstermek için bu danışmanlarla sözleşmeler imzaladı, bu danışmanlardan sahte fatura aldı ve bu faturaları kayırlarına yansıttı. Tüm bu işlemler yapılırken Şirket çalışanlarının bu danışmanlardan gerçekte hizmet alınmadığı bildikleri ortaya çıktı.

FCPA ile ilgili verilen bazı cezalar

ALSTOM S.A. – 2014 (French Construction Company)

- Alstom yabancı kamu görevlilerine projeleri almak veya kaybetmemek adına verdikleri milyonlarca dolar tutarındaki rüşveti mali tablolarında gizlediklerini itiraf etti
- Alstom yapılan rüşvet ödemelerini kayıtlarda saklamak için sahte kayıtlar yarattı. Bunun için danışmanlar tuttu ve bu danışmanlar üzerinden ödemeleri “komisyon” ve “danışmanlık ücretleri” olarak kaydetti. Yapılan işlemi “sözde meşru bir hizmet” olarak göstermek için bu danışmanlarla sözleşmeler imzaladı, bu danışmanlardan sahte fatura aldı ve bu faturaları kayıtlarına yansıttı. Tüm bu işlemler yapılırken Şirket çalışanlarının bu danışmanlardan gerçekte hizmet alınmadığı bildikleri ortaya çıktı.

FCPA ile ilgili verilen bazı cezalar

ALSTOM S.A. – 2014 (French Construction Company)

Alstom iç kontrollerden kaynaklanan rüşvet ödemeleri için ayrıca ceza aldı. Buna göre tespit edilen sorunlar:

- Danışman seçimine ilişkin kontrollerin yetersizliği;
- Danışman seçiminde kırmızı bayrakların ortaya çıkması (danışmanın yeterince yetkin olmaması, danışmanın projenin yapıldığı ülkeden başka bir ülkede olması, veya danışmana yapılan ödemenin danışmanın olduğu ülkeden başka bir ülkeye yapılması gibi), ve bu hususların takip edilmemesi,
- Bazı yetkin çalışanların uygunsuz ödeme konusunu bildikleri halde buna ses çıkarmamaları;
- Danışmanlık sözleşmelerinin onayına ilişkin kontrollerin yetersizliği,
- Verilen hizmetlerin gerçekten alındığına dair doküman ve onayların zamanlı ve yeterli bir şekilde alınmaması
- Danışmanlardan alınan hizmet ve ödemelere ilişkin kontrollerin varlığının veya var ise etkinliğinin test edilmemesi



Dikkat edilmesi gereken hesaplar !

- Komisyon ve royalty
- Danışmanlık ücretleri
- Satış ve pazarlama giderleri
- Teşvikler ve araştırma/geliştirme giderleri
- Temsil masrafları
- İndirimler (discounts or rebates)
- Satış sonrası giderleri
- Muhtelif / diğer gelir ve giderler
- Nakit kasadan yapılan ödemeler
- Bedelsiz verilen ürünler
- İlişkili şirket hesapları
- Tedarikçi ödemeleri